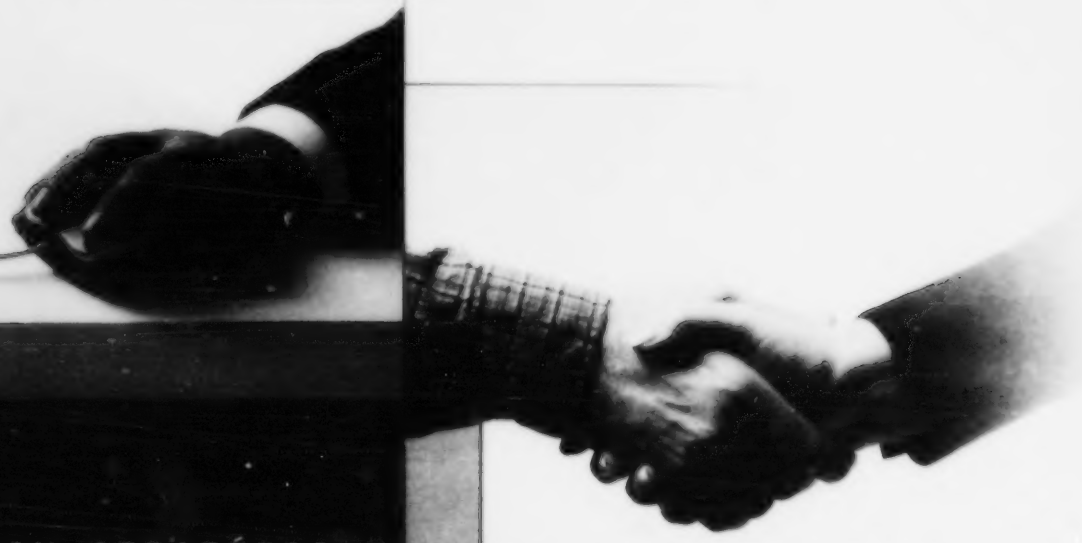
MINISTÈRE DU TRAVAIL



PLAN STRATÉGIQUE 2009-2012



Québec

MINISTÈRE DU TRAVAIL

PLAN STRATÉGIQUE 2009-2012

Québec

Cette publication a été rédigée et produite par le ministère du Travail.

Dans ce texte, la forme masculine des genres grammaticaux désigne aussi bien les femmes que les hommes.

Le présent document peut être consulté sous la rubrique « Ministère » du site Internet du ministère du Travail, dont l'adresse est : www.travail.gouv.qc.ca

Dépôt légal – 2009

Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada

ISBN : 978-2-550-55832-3 (imprimé)
ISBN : 978-2-550-55831-6 (en ligne)
© Gouvernement du Québec

Message du ministre



J'ai le privilège de vous proposer le nouveau *Plan stratégique 2009-2012* du ministère du Travail. Ce plan s'inscrit dans une démarche visant à partager avec le citoyen une vision axée sur la poursuite de l'excellence de nos interventions dans le domaine du travail.

Le contexte social et économique actuel, caractérisé notamment par la diversité croissante de la population active, nous a guidé dans la définition d'orientations stratégiques à la mesure de ce défi pour le monde du travail.

La recherche de solutions aux problèmes posés par cette conjoncture, de même que la volonté de répondre aux besoins des divers acteurs du monde du travail, exigera plus que jamais des solutions souples, innovatrices et adaptées à chaque milieu.

Les enjeux en découlant commandent au Ministère de s'engager plus que jamais dans une nouvelle voie. Ainsi, nous reconnaissons la nécessité d'adapter les lois du travail aux mutations économiques et sociales; de maintenir des relations du travail harmonieuses; de disposer d'une organisation humaine et efficace pour assurer le maintien de services de qualité.

Il s'agira d'abord de renforcer les réseaux d'échanges pour mieux suivre l'évolution des milieux de travail. Il faudra, en outre, participer activement aux travaux des organisations intergouvernementales et internationales dans le domaine du travail. Nous aurons aussi à produire une information pertinente et accessible, qui serve de référence et favorise les consensus sociaux tout en répondant aux besoins des citoyens.

C'est ainsi que le ministère du Travail entend contribuer à la vision et aux priorités gouvernementales : créer une économie performante, répondant aux aspirations des citoyens en matière de qualité des milieux de travail, de conciliation travail-famille et de renforcement du dynamisme concurrentiel de nos entreprises.

David Whissell
Ministre du Travail

TABLE DES MATIÈRES

Le ministère du Travail

Sa mission 7

Son offre de services 8

Sa vision 8

Sa clientèle 9

Sa structure administrative 9

Ses partenaires 10

Le contexte 11

Les enjeux

Enjeu 1

Des lois du travail adaptées aux mutations économiques et sociales 14

Enjeu 2

Des relations du travail harmonieuses dans l'ensemble des milieux de travail 17

Enjeu 3

Une organisation humaine et efficace pour assurer le maintien de services de qualité 18

La contribution du ministère du Travail à la vision et aux priorités gouvernementales 20

Encart central

Tableau synoptique

Le ministère du Travail

Sa mission

Contribuer à la croissance économique et au développement social du Québec par la promotion de conditions de travail équitables, de milieux de travail sains et de relations du travail harmonieuses qui favorisent la performance des organisations

La mission du ministère du Travail est centrée sur les acteurs individuels et collectifs, œuvrant dans leur milieu de travail. L'équité étant au cœur de son action, le Ministère tend à promouvoir la qualité des conditions de travail et à favoriser le maintien d'une paix sociale propice aux investissements créateurs d'emplois pour les générations futures.

La mission du Ministère s'inscrit par ailleurs dans une perspective de développement durable. Ainsi, le dialogue entre les partenaires permet de conjuguer la productivité avec des pratiques organisationnelles de qualité, afin de concilier les engagements liés au travail avec les responsabilités familiales et les activités de formation.

Sa mission s'appuie sur les fonctions et les pouvoirs dévolus au ministre du Travail en vertu de la *Loi sur le ministère du Travail*. Cette loi stipule que le ministre élabore et propose au gouvernement des politiques et des mesures relatives à ses domaines de compétence en vue notamment :

- de favoriser l'établissement ou le maintien de relations harmonieuses entre les employeurs et les salariés, ou les associations qui les représentent;
- d'adapter les régimes de relations du travail et les normes du travail à l'évolution des besoins des personnes, du marché du travail et de l'économie;
- de faciliter la gestion de la main-d'œuvre et des conditions de travail;
- de promouvoir l'évolution des méthodes d'organisation du travail en fonction des besoins des personnes, du marché du travail et de l'économie;
- de favoriser la protection de la santé, de la sécurité et de l'intégrité physique des travailleurs.

LE MINISTÈRE DU TRAVAIL

Sa mission

Contribuer à la croissance économique et au développement social du Québec par la promotion de conditions de travail équitables, de milieux de travail sains et de relations du travail harmonieuses qui favorisent la performance des organisations.

La mission du ministère du Travail est centrée sur les acteurs individuels et collectifs œuvrant dans leur milieu de travail. L'équité étant au cœur de son action, le Ministère tend à promouvoir la qualité des conditions de travail et à favoriser le maintien d'une paix sociale propice aux investissements créateurs d'emplois pour les générations futures.

La mission du Ministère s'inscrit par ailleurs dans une perspective de développement durable. Ainsi, le dialogue entre les partenaires permet de conjuguer la productivité avec des pratiques organisationnelles de qualité, afin de concilier les engagements liés au travail avec les responsabilités familiales et les activités de formation.

Sa mission s'appuie sur les fonctions et les pouvoirs dévolus au ministre du Travail en vertu de la *Loi sur le ministère du Travail*. Cette loi stipule que le ministre élabore et propose au gouvernement des politiques et des mesures relatives à ses domaines de compétence en vue notamment :

- de favoriser l'établissement ou le maintien de relations harmonieuses entre les employeurs et les salariés, ou les associations qui les représentent ;
- d'adapter les régimes de relations du travail et les normes du travail à l'évolution des besoins des personnes, du marché du travail et de l'économie ;
- de faciliter la gestion de la main-d'œuvre et des conditions de travail ;
- de promouvoir l'évolution des méthodes d'organisation du travail en fonction des besoins des personnes, du marché du travail et de l'économie ;
- de favoriser la protection de la santé, de la sécurité et de l'intégrité physique des travailleurs.

Son offre de services

Dans sa déclaration de services aux citoyens, le ministère du Travail s'engage à répondre à leurs demandes avec compétence et courtoisie ainsi que dans les meilleurs délais, à leur garantir l'impartialité nécessaire à la prise de décision et à leur fournir l'information la plus complète et la plus précise possible.

L'offre de services du Ministère s'articule autour des trois pôles suivants :

Le soutien à la prise de décision des autorités ministérielles et gouvernementales

- Avis et recommandations pour des projets législatifs répondant aux mutations économiques et sociales
- Études d'impact et évaluations des changements législatifs et réglementaires

Les relations du travail

- Services de conciliation, de médiation et de prévention
- Enquêtes à la suite de plaintes déposées en vertu du *Code du travail*
- Désignation d'arbitres
- Évaluation médicale des victimes d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle

L'information sur le travail

- Information générale et orientation vers les ressources gouvernementales appropriées
- Renseignements sur les lois et règlements en vigueur ainsi que sur les droits individuels et collectifs du travail
- Recherches et analyses portant sur les tendances marquantes et des sujets liés aux milieux de travail
- Production et diffusion de données statistiques sur le travail, particulièrement en matière de relations du travail
- Information sur les pratiques innovatrices et exemplaires adoptées dans des milieux de travail et en matière de relations du travail

Sa vision

Une organisation reconnue pour l'excellence de ses interventions en matière de travail

La vision du ministère du Travail s'inscrit dans la foulée de celle du gouvernement du Québec. Le Ministère offre ainsi aux citoyens les services d'un État moderne et efficace qui est à l'écoute de leurs besoins et de leurs préoccupations, tout en favorisant une économie prospère et solidaire.

L'approche qu'il a retenue étant orientée vers le monde du travail, le Ministère veille à ce que celui-ci demeure confiant quant à la neutralité et à l'équité de ses interventions, quant à l'objectivité des analyses qui soutiennent ses prises de décision et quant à la qualité de l'information qu'il produit. Bref, le rôle du Ministère repose sur la poursuite de l'excellence de ses interventions dans le domaine du travail.

Voué à l'intérêt public, le Ministère accomplit son mandat dans le respect des lois et de l'éthique qui garantissent les droits des citoyens. Le personnel en place agit avec intégrité et compétence en vue de leur fournir des services de qualité, d'entretenir avec eux des rapports courtois et respectueux, d'assurer l'impartialité nécessaire à la prise de décision et de protéger la confidentialité des renseignements personnels.

Sa clientèle

La clientèle du ministère du Travail est principalement composée :

- des citoyens en situation d'emploi;
- d'employeurs et d'associations patronales;
- de salariés et de syndicats;
- de groupes d'intérêts et de défense des droits;
- de spécialistes et de personnes-ressources en matière de relations du travail;
- de chercheurs, d'enseignants et d'étudiants dans le domaine du travail.

Sa structure administrative

Pour mener à bien sa mission, le ministère du Travail compte non seulement sur le bureau de la sous-ministre, mais sur deux directions générales. En substance, l'une se consacre au soutien à la prise de décision des autorités ministérielles et gouvernementales ainsi qu'à la recherche et l'autre, aux relations du travail. Plus précisément, la première propose des orientations ou des modifications en matière de législation du travail. Elle produit aussi des informations pour le public. La seconde offre divers services en matière de relations du travail, soit la médiation-conciliation lors de la négociation d'une convention collective, qu'il s'agisse d'une intervention traditionnelle ou de l'accompagnement des parties dans une démarche de résolution de problèmes, ainsi que des interventions de médiation ou de médiation préd écisionnelle. Le Ministère fournit également un service de désignation d'arbitres aux parties qui n'arrivent pas à s'entendre.

De plus, le Ministère assure un service d'évaluation médicale lorsqu'il y a divergence d'opinions entre le médecin du salarié et celui de l'employeur, ou avec la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST). Cette dernière peut recourir à ce service, même en l'absence de contestation. À la suite de l'avis du Bureau d'évaluation médicale (BEM), la CSST rend une décision que l'employeur ou le salarié peut contester devant la Commission des lésions professionnelles (CLP).

Ses partenaires

Une grande partie des responsabilités du ministre du Travail est assumée par les neuf organismes publics énumérés ci-après. Ce sont ses partenaires privilégiés. L'évolution des milieux de travail et de leurs besoins à satisfaire sont au centre de leurs préoccupations.

- La Commission de la construction du Québec
- La Commission de la santé et de la sécurité du travail
- La Commission de l'équité salariale
- La Commission des lésions professionnelles
- La Commission des normes du travail
- La Commission des relations du travail
- Le Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre
- Le Conseil des services essentiels
- La Régie du bâtiment du Québec

Le Ministère compte aussi parmi ses partenaires privilégiés les ministères dont l'action s'exerce, selon les circonstances, auprès de la même clientèle dans une perspective de complémentarité. Mentionnons, à titre d'exemple, le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, le ministère de la Famille et des Aînés et le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation.

Au nombre des autres partenaires du Ministère, il y a notamment, les associations patronales et syndicales du Québec. Tous les mois, il rencontre les responsables de celles qui siègent au Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre (CCTM).

TABLEAU SYNOPTIQUE

MINISTÈRE DU TRAVAIL

PLAN STRATÉGIQUE 2009-2012



Québec

TABLEAU SYNOPTIQUE

PLAN STRATÉGIQUE 2009-2012

ENJEUX	ORIENTATIONS	AXES D'INTERVENTION
Enjeu 1 **Des lois du travail adaptées aux mutations économiques et sociales**	Orientation 1 Soutenir avec efficacité et cohérence la prise de décision ministérielle et gouvernementale dans une perspective d'ouverture au changement et d'équité	Axe 1 Le renforcement du réseautage
		Axe 2 Les propositions de modifications législatives et réglementaires
	Orientation 2 Produire une information sur le travail pertinente et accessible qui serve de référence et favorise les consensus sociaux	Axe 3 Les études documentaires et la diffusion de l'information
Enjeu 2 Des relations du travail harmonieuses dans l'ensemble des milieux de travail	Orientation 3 Contribuer à l'amélioration de la qualité des rapports de travail, à la prévention et à la résolution des mésententes en privilégiant la responsabilisation des acteurs et le dialogue entre les parties	Axe 4 L'offre de services en relations du travail
		Axe 5 L'expertise médicale
Enjeu 3 **Une organisation humaine et efficace pour assurer le maintien de services de qualité**	Orientation 4 Améliorer l'organisation du travail et la qualité de vie au travail	Axe 6 Le maintien des capacités et le partage des connaissances
		Axe 7 La qualité de vie au travail

Mise à jour : 21 avril 2009

MISSION Contribuer à la croissance économique et au développement social du Québec par la promotion de conditions de travail équitables, de milieux de travail sains et de relations du travail harmonieuses qui favorisent la performance des organisations.

OBJECTIFS
Objectif 1.1 : renforcer les réseaux d'échanges pour suivre l'évolution des milieux de travail
Objectif 1.2 : participer activement aux travaux des organisations intergouvernementales et internationales dans le domaine du travail
Objectif 1.3 : proposer aux autorités gouvernementales des modifications législatives et réglementaires reliées aux mutations économiques et sociales
Objectif 2.1 : produire et diffuser des études documentaires et comparatives sur des questions d'intérêt pour les milieux de travail
Objectif 2.2 : s'assurer que l'information offerte réponde aux besoins de la clientèle
Objectif 3.1 : élargir l'offre de services et rejoindre des secteurs d'activité économique moins couverts
Objectif 3.2 : évaluer les effets des interventions en relations du travail
Objectif 3.3 : accroître la reconnaissance de l'expertise du Bureau d'évaluation médicale
Objectif 4.1 : accroître le partage de l'information et les collaborations pour faire face aux départs à la retraite
Objectif 4.2 : assurer une gestion de la relève
Objectif 4.3 : favoriser l'équilibre entre les besoins des personnes et ceux de l'organisation
Objectif 4.4 : améliorer les pratiques de reconnaissance du personnel

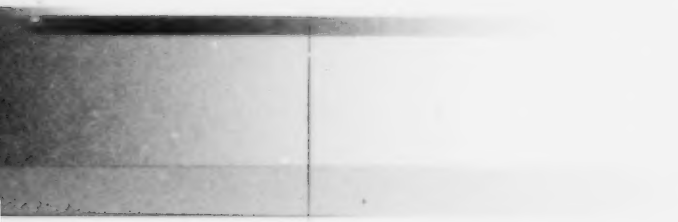
VISION Une organisation reconnue pour l'excellence de ses interventions en matière de travail.

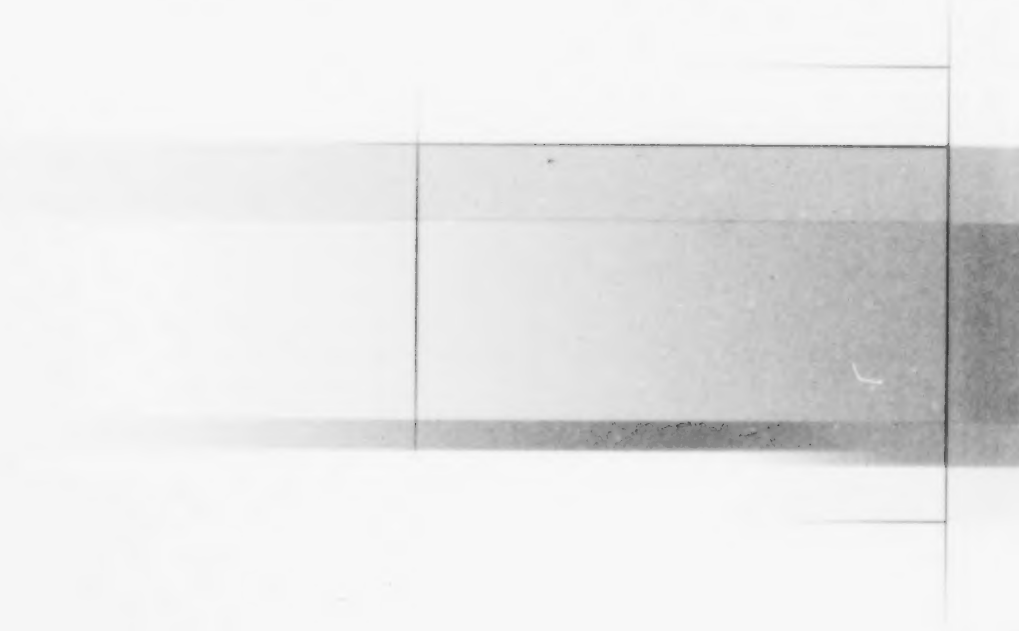
INDICATEURS
• Bilan annuel des rencontres régulières initiées chaque année avec des ministères et des organismes ainsi que des partenaires sociaux pour suivre l'évolution des milieux de travail
• Stratégie du Ministère de participation aux organisations interprovinciales et internationales en matière de travail (2009-2010) • Bilan annuel de la participation aux activités et aux travaux d'organismes interprovinciaux et internationaux
• Évaluation des dispositions existantes dans les lois du travail concernant notamment les domaines suivants : le régime forestier, les décrets de convention collective et la diversité des statuts d'emplois • Nombre de projets de lois déposés à l'Assemblée nationale • Nombre de règlements soumis à la consultation publique
• Nombre d'études documentaires produites et mises en ligne chaque année notamment sur les transformations de l'organisation du temps de travail, la diversité de la population active et ses impacts sur les milieux de travail
• Taux de satisfaction de la clientèle vis-à-vis de toutes les publications (sondage annuel) • Évaluation des besoins de la clientèle (2009-2010) • Plan d'amélioration de l'information – contenu et site Internet (2009-2011) • Atteinte des cibles annuelles définies dans le plan
• Diagnostic et production d'un plan d'action (2009-2010) • Atteinte des cibles annuelles définies dans le plan d'action (2010-2011 et 2011-2012)
• Sondage annuel auprès des parties sur les effets des interventions favorisant l'amélioration des relations du travail • Taux de satisfaction de la clientèle vis-à-vis de la qualité des services en relations du travail (2011-2012)
• Élaboration et mise en œuvre d'un plan d'amélioration des services (2009-2010) • Élaboration et mise en œuvre d'un plan de communication (2010-2011) • Taux de satisfaction de la clientèle (sondage annuel) • Sondage sur la perception des services (2012)
• Élaboration d'un plan de renforcement des collaborations au sein des unités et entre elles (2009-2010) • Taux de réalisation des objectifs définis dans le plan (2010-2011 et 2011-2012)
• Production d'un plan de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre pour le maintien des activités stratégiques (2009-2010) • Taux de réalisation des objectifs définis dans le plan (2010-2011 et 2011-2012)
• Production d'un plan de travail pour favoriser un meilleur équilibre entre les besoins des personnes et ceux de l'organisation (2009-2010) • Taux d'appréciation du personnel à l'égard des mesures identifiées dans le plan (2010-2011 et 2011-2012)
• Session de sensibilisation aux pratiques de reconnaissance du personnel suivie par tous les gestionnaires (2009-2010) • Taux d'appréciation du personnel à l'égard des mesures de reconnaissance (2010-2011 et 2011-2012)

Ministère du Travail

Plan stratégique 2009-2012

Tableau synoptique





Travail
Québec

LE CONTEXTE

Une conjoncture économique en mutation

Le début du XXIe siècle a été marqué par une période d'expansion économique favorable au marché du travail jusqu'en 2007. Toutefois, en 2008, cette tendance a connu un net renversement sous l'effet d'une récession qui a débuté aux États-Unis et qui s'est propagée ensuite sur toute la planète. Cette conjoncture pose un défi particulier, celui de satisfaire aux demandes créées par la conjoncture sans délaisser les autres besoins, à plus long terme, du monde du travail.

Avant de croître au début de 2009, le taux de chômage a continuellement baissé de 2003 à 2008, période au cours de laquelle il a atteint 7,2 %, son plus bas niveau depuis 1976. La rémunération horaire moyenne des salariés est passée de 15,49 $ en 1998 à 20,03 $ en 2008, soit une hausse de 29 %, tandis que l'indice des prix à la consommation augmentait de 22 % au cours de la même période. Quant à la moyenne des heures hebdomadaires habituellement travaillées, elle a légèrement baissé pendant la dernière décennie, passant de 36,3 heures en 1997 à 35,3 heures en 2008.

La répartition des travailleurs selon le statut d'emploi est demeurée stable au cours des années 2000. Ainsi, en 2008, les salariés occupaient 86 % de l'ensemble des emplois comparativement à 84,4 % en 1997 et les travailleurs autonomes, 14 % contre 15,6 % en 1997. Les emplois à temps partiel, dont les proportions étaient semblables dans les deux groupes, comptaient pour 18,6 % en 2008 en comparaison de 17,9 % en 1997. Enfin, la proportion des salariés membres d'un syndicat est restée stable à 39,4 % en 2008, dont 50 % venaient du secteur privé.

Cependant, la conjoncture économique favorable à l'emploi jusqu'en 2007 n'a pas permis de satisfaire à toutes les demandes des milieux de travail, qui résultent des tendances observées au Québec et dans tous les pays industrialisés depuis quelques décennies. Parmi ces tendances, il y a lieu de citer la faible croissance démographique, la restructuration de grands pôles de l'économie mondiale, l'élargissement continu du rôle des technologies d'information et de communication (TIC) dans les processus de travail ainsi que les contraintes budgétaires des administrations publiques.

Le secteur des services, qui englobait 75 % des emplois au Québec en 2008, a également subi de profondes transformations. Plusieurs industries ont en effet allongé et diversifié les horaires de production pour accroître le taux d'utilisation d'infrastructures technologiques coûteuses. Ces mesures ont été mises en place en vue de répondre à une demande de services de proximité ou de satisfaire, en temps réel, à celle de la clientèle vivant sous d'autres fuseaux horaires. En outre, dans divers secteurs de services, les processus de production évoluent constamment, en particulier sous l'effet des TIC et des services en impartition aux échelles nationale et internationale. Mentionnons enfin que la nature de nombreuses industries de services contribue à l'offre d'une grande diversité de statuts d'emplois et de conditions de travail.

D'aussi fortes tendances sont préoccupantes, car elles engendrent de nouveaux besoins dans les milieux de travail. Un certain nombre de lois et règlements devront effectivement être modifiés en fonction des mutations économiques et sociales pendant que les relations du travail, la gestion des entreprises et l'organisation du travail subiront des transformations.

Les pertes d'emplois survenues à la fin de l'année 2008 et la récession qui s'est accentuée au cours du premier trimestre de 2009 ont fait place à des priorités plus immédiates. Le défi des prochaines années consistera notamment à prendre des mesures dictées par une conjoncture marquée par la récession, sans négliger pour autant la recherche de solutions aux problèmes plus structurels des milieux de travail.

L'importance de la conciliation travail-famille

La participation accrue des femmes à la population active, l'augmentation du nombre de ménages dans lesquels les deux conjoints ont un emploi rémunéré de même que la prise en charge, par les familles, de parents âgés ont créé un grand besoin de concilier les obligations liées au travail avec les responsabilités familiales. L'importance croissante de la formation professionnelle continue ainsi que la montée de préoccupations relatives à la santé ont aussi élargi le débat sur la conciliation travail-famille à celui d'un meilleur équilibre entre le travail et les réalités de la vie personnelle. Les mesures prises en vue de répondre à ces besoins sont variées, mais plusieurs d'entre elles posent un défi aux employeurs : celui d'offrir aux travailleurs une certaine flexibilité des horaires et des heures travaillées, tout en adaptant l'organisation du travail de façon à ne pas nuire à la qualité de l'offre de services et à la productivité.

L'adaptation à la diversité croissante des milieux de travail

Les aînés, les immigrants récemment arrivés et les membres de différentes communautés culturelles ont fait part, au cours des dernières années, des difficultés qu'ils éprouvaient dans le domaine de l'emploi. Or, non seulement cette situation nuit à leur bien-être économique et social, mais elle prive les employeurs de compétences dans un contexte de rareté attribuable à la faible croissance démographique et aux départs croissants des bébé-boumeurs à la retraite.

Pour régler cette problématique, divers volets des politiques de gestion des organisations devront être revus. De fait, l'augmentation du taux d'embauche de ces personnes, leur maintien en emploi, l'évaluation et la reconnaissance des compétences acquises et l'amélioration des conditions d'accès à des postes de responsabilités et de complexité supérieure correspondant à leur expérience relèvent des employeurs. Cependant, les associations d'employeurs et de salariés, de même que la mise en œuvre de mesures publiques et de politiques, peuvent jouer un rôle important de sensibilisation, de catalyseurs et de facilitateurs pour la reconnaissance des compétences et des qualifications et pour l'intégration en emploi.

Par ailleurs, les jeunes travailleurs ne s'identifient pas toujours à des valeurs existant dans les milieux de travail qui ont été établies par les générations précédentes. En outre, les plus jeunes d'entre eux ont développé des habiletés techniques et relationnelles qui les amènent à remettre en question différentes méthodes de travail en vigueur. Aussi, si les organisations veulent s'adapter à la diversité des valeurs et des groupes d'âge et faire face aux départs accrus à la retraite d'ici les prochaines années, elles devront valoriser des modes de travail qui facilitent la transmission intergénérationnelle des connaissances, qui favorisent la collaboration active ainsi que le partage des savoirs et qui tiennent compte des aspirations des travailleurs de tous âges.

Une approche flexible pour faire face à la diversité des conditions de travail et des statuts d'emplois

La diversité des conditions de travail et des statuts d'emplois peut restreindre la portée des approches qui tendent vers des solutions uniformes pour l'ensemble du monde du travail et des secteurs d'activité économique. Aussi, les parties concernées auront à recourir plus souvent à des approches qui les aideront à trouver des solutions suffisamment souples pour servir de dénominateur commun à la diversité de statuts d'emplois et qui sont davantage axés sur l'équité que sur l'égalité en tant que telle. De plus, les approches retenues devront faciliter la recherche de solutions adaptées à la spécificité des situations et des salariés concernés. Elles devront aussi permettre de tenir compte des besoins des employeurs et des diverses parties en cause.

Les facteurs ayant contribué à la multiplication des statuts d'emplois et des conditions de travail sont nombreux. L'un d'eux est l'avancement des droits de la personne, qui a ouvert aux travailleurs un espace individuel de protection que les employeurs doivent prendre en considération pour faire face à l'obligation d'accommodement sans contrainte excessive. Chaque situation étant considérée comme particulière, cette nouvelle dimension ouvre la voie à des conditions de travail individualisées qui devront coexister avec celles qui sont définies par les règles de gestion et par les conventions collectives. Traditionnellement centrées sur des aspects collectifs, les relations du travail doivent dorénavant tenir compte de cette dimension pour que des solutions individuelles, retenues dans une perspective d'équité, soient bien acceptées par l'ensemble du milieu de travail concerné.

La diversité des conditions de travail est aussi attribuable à l'aménagement des horaires et des jours habituellement travaillés, qui touche un nombre croissant de salariés et aux écarts qui s'amplifient, au-delà des moyennes, entre ceux qui se trouvent à chaque extrémité de l'échelle des heures travaillées annuellement. La diversité de l'organisation du temps de travail diminue la portée de l'application de mesures uniformes dans des domaines aussi divers que la conciliation travail-famille, l'accès aux services offerts aux heures d'ouverture habituelles ou la présence à des activités de gestion participative.

Enfin, le monde du travail se soucie de questions d'actualité, telles que l'accès à la formation continue, à un régime complémentaire de retraite et à un régime d'assurance santé. Il en va de même pour la possibilité de choisir un mode de représentation collective adapté aux particularités des milieux de travail. En outre, l'accès à ces avantages sociaux et aux possibilités de représentation collective se complique du fait qu'il varie aussi selon la qualification des personnes, la taille des organisations, le statut d'emploi et l'appartenance à des secteurs d'activité économique.

En résumé, le contexte actuel devrait inciter les divers acteurs concernés à trouver des réponses aux besoins exprimés dans leur milieu de travail respectif dans une perspective de recherche de solutions souples, innovatrices et adaptées aux caractéristiques de milieux de travail différenciés.

Les enjeux

Pour mettre en œuvre son plan stratégique, le ministère du Travail a fixé les trois enjeux suivants :

- des lois du travail adaptées aux mutations économiques et sociales pour favoriser la croissance économique et le développement social;
- des relations du travail harmonieuses dans l'ensemble des milieux de travail qui favorisent le maintien des emplois et les investissements des entreprises;
- une organisation humaine et efficace pour assurer le maintien de services de qualité dans un contexte de départs à la retraite.

Enjeu 1

Des lois du travail adaptées aux mutations économiques et sociales

Les mutations économiques et sociales qui caractérisent le contexte général requièrent la modification de certaines lois et de règlements dont le ministère du Travail a la responsabilité. En substance, les changements à venir devraient faciliter l'adaptation des milieux de travail aux nouvelles réalités, tout en tenant compte des besoins respectifs des diverses parties concernées.

Les orientations et les axes d'intervention

Le ministère du Travail a choisi deux orientations complémentaires pour répondre au premier enjeu, la première étant de soutenir avec efficacité et cohérence la prise de décision ministérielle et gouvernementale dans une perspective d'ouverture au changement et d'équité. La seconde est de produire de l'information sur le travail, pertinente et accessible, qui servira de référence et qui favorisera les consensus sociaux.

Orientation 1 : soutenir avec efficacité et cohérence la prise de décision ministérielle et gouvernementale dans une perspective d'ouverture au changement et d'équité

La première orientation découle de la diversité des milieux et des conditions de travail ainsi que des statuts d'emplois. Dans ce contexte, le Ministère doit soutenir la prise de décision des autorités ministérielles et gouvernementales en leur fournissant de la documentation sur tous les aspects des transformations en cours ainsi que sur les besoins et les démarches d'adaptation des milieux de travail.

De plus, la diversité accrue des milieux de travail incitera le Ministère à promouvoir des approches définies en fonction de la spécificité des situations de travail ainsi que des intérêts de toutes les parties concernées.

Les efforts du Ministère pour mettre en œuvre cette orientation s'articuleront autour de deux axes d'intervention : le renforcement du réseautage, pour colliger l'information la plus complète possible sur les besoins des divers acteurs des milieux de travail, et la présentation de propositions de modifications législatives et réglementaires reliées aux transformations des milieux de travail.

Les objectifs liés à l'orientation 1

La première orientation se concrétisera par l'atteinte des trois objectifs suivants :

Objectif 1.1	renforcer les réseaux d'échanges pour suivre l'évolution des milieux de travail
Objectif 1.2	participer activement aux travaux des organisations intergouvernementales et internationales dans le domaine du travail
Objectif 1.3	proposer aux autorités gouvernementales des modifications législatives et réglementaires reliées aux mutations économiques et sociales

L'objectif 1.1 permettra d'avoir une vision des divers volets de la réalité des milieux de travail. La consolidation des réseaux d'échanges offrira la possibilité aux partenaires du Ministère d'approfondir leurs connaissances sur des questions nouvelles grâce au savoir-faire et à l'expertise de chacun et de suivre de près leurs préoccupations et leurs intérêts en vue surtout de dégager des pistes de solutions susceptibles de créer des consensus. Le Ministère produira un bilan annuel de ses rencontres avec ses partenaires en faisant ressortir leurs apports respectifs. Enfin, il s'appuiera sur ces échanges pour développer le thème d'un forum ouvert au public qu'il entend organiser, seul ou en partenariat, avant le 31 mars 2012.

L'objectif 1.2 complète le précédent. Il porte cette fois sur la participation officielle du Ministère aux travaux des institutions intergouvernementales et internationales liées au domaine du travail. L'objet de la représentation ministérielle sera précisé, en 2009, dans un court document qui traitera de sa stratégie. Les résultats obtenus à la suite de ces travaux seront aussi présentés dans un bilan annuel. Au nombre des institutions visées, il y a lieu de mentionner l'Association canadienne des administrateurs de la législation ouvrière (ACALO), l'Organisation internationale du travail (OIT). À cela s'ajoutent les ententes dans le domaine du travail qui sont associées à des accords de libre-échange ainsi que celles qui portent sur la mobilité de la main-d'œuvre.

L'objectif 1.3, que soutiennent les deux précédents, consiste à proposer aux autorités ministérielles et gouvernementales des options et des scénarios de modifications aux lois et règlements pour répondre concrètement à des besoins découlant des mutations économiques et sociales, et exprimés dans le monde du travail.

Les enjeux

Pour mettre en œuvre son plan stratégique, le ministère du Travail a fixé les trois enjeux suivants :

- des lois du travail adaptées aux mutations économiques et sociales pour favoriser la croissance économique et le développement social;
- des relations du travail harmonieuses dans l'ensemble des milieux de travail qui favorisent le maintien des emplois et les investissements des entreprises;
- une organisation humaine et efficace pour assurer le maintien de services de qualité dans un contexte de départs à la retraite.

Enjeu 1
Des lois du travail adaptées aux mutations économiques et sociales

Les mutations économiques et sociales qui caractérisent le contexte général requièrent la modification de certaines lois et de règlements dont le ministère du Travail a la responsabilité. En substance, les changements à venir devraient faciliter l'adaptation des milieux de travail aux nouvelles réalités, tout en tenant compte des besoins respectifs des diverses parties concernées.

Les orientations et les axes d'intervention

Le ministère du Travail a choisi deux orientations complémentaires pour répondre au premier enjeu, la première étant de soutenir avec efficacité et cohérence la prise de décision ministérielle et gouvernementale dans une perspective d'ouverture au changement et d'équité. La seconde est de produire de l'information sur le travail, pertinente et accessible, qui servira de référence et qui favorisera les consensus sociaux.

Orientation 1 : soutenir avec efficacité et cohérence la prise de décision ministérielle et gouvernementale dans une perspective d'ouverture au changement et d'équité

La première orientation découle de la diversité des milieux et des conditions de travail ainsi que des statuts d'emplois. Dans ce contexte, le Ministère doit soutenir la prise de décision des autorités ministérielles et gouvernementales en leur fournissant de la documentation sur tous les aspects des transformations en cours ainsi que sur les besoins et les démarches d'adaptation des milieux de travail.

De plus, la diversité accrue des milieux de travail incitera le Ministère à promouvoir des approches définies en fonction de la spécificité des situations de travail ainsi que des intérêts de toutes les parties concernées.

Les efforts du Ministère pour mettre en œuvre cette orientation s'articuleront autour de deux axes d'intervention : le renforcement du réseautage, pour colliger l'information la plus complète possible sur les besoins des divers acteurs des milieux de travail, et la présentation de propositions de modifications législatives et réglementaires reliées aux transformations des milieux de travail.

Les objectifs liés à l'orientation 1

La première orientation se concrétisera par l'atteinte des trois objectifs suivants :

Objectif 1.1	**renforcer les réseaux d'échanges pour suivre l'évolution des milieux de travail**
Objectif 1.2	**participer activement aux travaux des organisations intergouvernementales et internationales dans le domaine du travail**
Objectif 1.3	**proposer aux autorités gouvernementales des modifications législatives et réglementaires reliées aux mutations économiques et sociales**

L'objectif 1.1 permettra d'avoir une vision des divers volets de la réalité des milieux de travail. La consolidation des réseaux d'échanges offrira la possibilité aux partenaires du Ministère d'approfondir leurs connaissances sur des questions nouvelles grâce au savoir-faire et à l'expertise de chacun et de suivre de près leurs préoccupations et leurs intérêts en vue surtout de dégager des pistes de solutions susceptibles de créer des consensus. Le Ministère produira un bilan annuel de ses rencontres avec ses partenaires en faisant ressortir leurs apports respectifs. Enfin, il s'appuiera sur ces échanges pour développer le thème d'un forum ouvert au public qu'il entend organiser, seul ou en partenariat, avant le 31 mars 2012.

L'objectif 1.2 complète le précédent. Il porte cette fois sur la participation officielle du Ministère aux travaux des institutions intergouvernementales et internationales liées au domaine du travail. L'objet de la représentation ministérielle sera précisé, en 2009, dans un court document qui traitera de sa stratégie. Les résultats obtenus à la suite de ces travaux seront aussi présentés dans un bilan annuel. Au nombre des institutions visées, il y a lieu de mentionner l'Association canadienne des administrateurs de la législation ouvrière (ACALO), l'Organisation internationale du travail (OIT). À cela s'ajoutent les ententes dans le domaine du travail qui sont associées à des accords de libre-échange ainsi que celles qui portent sur la mobilité de la main-d'œuvre.

L'objectif 1.3, que soutiennent les deux précédents, consiste à proposer aux autorités ministérielles et gouvernementales des options et des scénarios de modifications aux lois et règlements pour répondre concrètement à des besoins découlant des mutations économiques et sociales, et exprimés dans le monde du travail.

Orientation 2 : produire une information sur le travail pertinente et accessible qui serve de référence et favorise les consensus sociaux

La deuxième orientation concerne la production d'information sur divers volets des milieux de travail, sur les tendances nouvelles qui s'y confirment et sur les démarches d'adaptation. L'information ainsi fournie à la clientèle du Ministère favorisera une lecture commune des transformations en cours, ce qui facilitera la recherche de solutions convergentes et les consensus sociaux.

Les objectifs liés à l'orientation 2

La deuxième orientation se concrétisera par l'atteinte des deux objectifs suivants :

Objectif 2.1	produire et diffuser des études documentaires et comparatives sur des questions d'intérêt pour les milieux de travail
Objectif 2.2	s'assurer que l'information offerte réponde aux besoins de la clientèle

L'objectif 2.1 permettra de mieux soutenir la prise de décision des autorités ministérielles et gouvernementales et d'informer le public. À ce titre, l'utilité des études diffusées sera évaluée auprès de la clientèle concernée.

Les études documentaires porteront notamment sur les transformations que connaît l'organisation du temps de travail en raison de l'augmentation de la diversité des horaires et du nombre de jours travaillés, organisation qui diffère du modèle classique de 8 heures de travail continues le jour, du lundi au vendredi. Les facteurs qui favorisent cette diversification seront étudiés. Ainsi, des organisations souhaitent que cette évolution s'effectue pour satisfaire à une demande accrue de services de proximité et à celle de clients vivant dans d'autres régions du monde. L'allongement des heures d'ouverture serait aussi une façon de pallier le manque de travailleurs à des périodes fixes. En contrepartie, cette diversification permettrait aux travailleurs de combler leurs besoins en matière de formation continue et de conciliation travail-famille ou encore de modifier leur mode de vie.

En revanche, l'évolution du temps de travail pose des défis aux employeurs. Ceux-ci doivent effectivement adapter l'organisation du travail en tenant compte des répercussions que les changements ont sur la santé des travailleurs et doivent en plus évaluer ces dernières. En outre, quand des changements touchent beaucoup d'emplois et de services, ils en induisent d'autres dans certains secteurs d'activité, comme la demande d'horaires adaptés dans les garderies, les magasins d'alimentation, les transports en commun et les cours de formation. Ailleurs, l'organisation du temps de travail se traduit par la réduction du nombre total d'heures travaillées et par un changement fréquent d'employeurs, ce qui rend difficile l'accès à des avantages importants reliés au travail tels que la formation en emploi, la participation à un régime de retraite ou d'assurance maladie collective complémentaire.

Un autre thème portera quant à lui sur la diversité accrue des milieux de travail qui interpelle principalement les organisations sur le plan de leur gestion. Il concerne aussi les associations syndicales, en particulier sur le plan des communications et du développement d'un sentiment commun d'appartenance parmi les salariés. De plus, les questions associées à la diversité des milieux de travail, telles que la reconnaissance des

compétences, le maintien en emploi des anciens travailleurs, le transfert des connaissances, le partage des valeurs et des savoirs et les collaborations actives, concernent tous ceux qui se préoccupent de l'amélioration de la qualité des milieux de travail.

L'objectif 2.2 consiste à connaître les besoins des citoyens en matière d'information sur le travail et à s'assurer que celle qui est offerte par le Ministère répond de façon satisfaisante à leurs demandes. Les résultats des sondages réalisés à ce sujet alimenteront une réflexion critique qui mènera à l'élaboration d'un plan de travail en vue d'améliorer l'offre d'information. Ainsi, le Ministère entend se pencher sur des questions touchant notamment la mise à jour, la refonte ou la fusion de publications récurrentes ainsi que la diffusion d'une information complète sur des thématiques essentielles et sur le développement de la section du site Internet consacrée aux pratiques innovatrices en milieu de travail.

ENJEU 2

Des relations du travail harmonieuses dans l'ensemble des milieux de travail

Les relations du travail harmonieuses sont un outil important pour améliorer la productivité dans les organisations qui tiennent compte des préoccupations des travailleurs, notamment en matière d'emploi.

Dans un contexte marqué par des transformations sectorielles profondes et par le départ à la retraite de travailleurs et de négociateurs patronaux et syndicaux expérimentés, il importe que ceux qui désirent promouvoir des relations du travail harmonieuses connaissent les services qu'offre le ministère du Travail. Cela suppose que ces derniers soient mieux connus dans des secteurs où il intervient le moins et que toute nouvelle clientèle sache quels avantages elle peut en tirer.

Les orientations et les axes d'intervention

Le deuxième enjeu sera abordé dans le cadre d'une orientation qui s'articulera autour de deux axes d'intervention : l'offre de services en relations du travail et l'expertise médicale.

Orientation 3 : contribuer à l'amélioration de la qualité des rapports de travail, à la prévention et à la résolution des mésententes en privilégiant la responsabilisation des acteurs et le dialogue entre les parties

Les relations du travail harmonieuses dépendent de la volonté des parties d'entretenir un dialogue constructif à toutes les étapes de la durée de leur convention collective. La prise en charge de cette responsabilité par les parties est indispensable à sa réalisation. De fait, les médiateurs-conciliateurs ne peuvent pas se substituer à la volonté des parties de s'entendre. Le Ministère entend rester fidèle à ce principe. Il tient aussi à offrir des services qui, dans le cadre d'ateliers de formation conjointe, leur permettront de développer leurs capacités à maintenir un dialogue ouvert tout au long de la convention collective.

Les objectifs liés à l'orientation 3

La troisième orientation se concrétisera par l'atteinte des trois objectifs suivants :

Objectif 3.1	**élargir l'offre de services et rejoindre des secteurs d'activité économique moins couverts**
Objectif 3.2	**évaluer les effets des interventions en relations du travail**
Objectif 3.3	**accroître la reconnaissance de l'expertise du Bureau d'évaluation médicale**

L'objectif 3.1 consiste à offrir aux parties qui le désirent des services de médiation-conciliation. Une attention particulière sera apportée à toute clientèle potentielle des secteurs d'activité économique moins touchés par les interventions du Ministère, ce qui limite la portée positive des services offerts en matière de relations du travail.

L'objectif 3.2 a été déterminé en vue d'évaluer, chaque année, les effets des interventions de prévention du Ministère sur la qualité des relations du travail. Pour ce faire, une enquête sera menée pour connaître la perception de la clientèle à ce sujet. Elle s'appuiera sur le document intitulé *Sondage sur la clientèle sur la qualité des services en relations du travail*, publié en 2005, et visera un taux de satisfaction générale supérieur à 85 %, soit celui qui avait alors été obtenu pour la prestation de services offerts par le Ministère ainsi que pour la qualité des actes professionnels des médiateurs-conciliateurs.

L'objectif 3.3 a été fixé dans l'intention d'accroître la reconnaissance de l'expertise du Bureau d'évaluation médicale. Certes, la qualité des actes professionnels des membres de ce bureau est déjà connue, mais tous les processus de travail seront analysés en vue de les améliorer de façon systématique. De plus, la qualité des évaluations médicales réalisées par le BEM fera l'objet d'une campagne d'information. Enfin, ce bureau organisera, en 2010-2011, un forum qui réunira des experts et qui portera sur une question d'actualité en évaluation médicale.

ENJEU 3

Une organisation humaine et efficace pour assurer le maintien de services de qualité

Le contexte lié à la diminution de l'effectif de la fonction publique et à de nombreux départs à la retraite au cours des prochaines années ainsi qu'à la nécessité de pourvoir une partie des postes pose plusieurs défis pour assurer le maintien de services de qualité.

Les orientations et les axes d'intervention

L'enjeu 3 comporte une seule orientation qui s'articule autour de deux axes d'intervention : le maintien des capacités et le partage des connaissances ainsi que la qualité de vie au travail.

Orientation 4 : améliorer l'organisation du travail et la qualité de vie au travail

L'amélioration de l'organisation du travail vise à maintenir l'efficacité des processus de travail en misant sur le renforcement des collaborations ainsi que sur le partage accru de l'information et des connaissances. Elle tend aussi vers la reconnaissance des compétences « stratégiques » nécessaires pour assurer la relève et faciliter l'application de mesures favorisant la qualité de vie au travail et le dynamisme de l'organisation.

Les objectifs liés à l'orientation 4

La quatrième orientation se concrétisera par l'atteinte des quatre objectifs suivants :

Objectif 4.1	**accroître le partage de l'information et les collaborations pour faire face aux départs à la retraite**
Objectif 4.2	**assurer une gestion de la relève**
Objectif 4.3	**favoriser l'équilibre entre les besoins des personnes et ceux de l'organisation**
Objectif 4.4	**améliorer les pratiques de reconnaissance du personnel**

L'objectif 4.1 est de maintenir la capacité productive d'une organisation en améliorant le partage de l'information et en favorisant la collaboration au sein même des unités et entre elles. Soutenu par des outils informatiques appropriés, le partage de l'information facilitera la polyvalence de chaque unité ainsi que la capacité de l'organisation à répondre à des demandes précises ou non anticipées. Pour leur part, les collaborations favoriseront l'utilisation des expertises complémentaires au bénéfice de la qualité des produits, entre autres choses, pour diminuer le temps habituellement consacré à des mandats ou à des tâches et, de la sorte, en gagner pour réaliser d'autres activités.

L'objectif 4.2 consiste à dresser un portrait des départs à la retraite prévus d'ici le 31 mars 2012, à déterminer les compétences critiques requises pour assurer la continuité de l'offre de services et à élaborer un plan de transfert d'expertise.

L'objectif 4.3 concerne l'équilibre à atteindre entre les besoins des travailleurs et ceux de l'organisation. À cette fin, le Ministère produira un plan de travail en 2009-2010 dans lequel il présentera la nomenclature des mesures existantes qui favorisent la conciliation travail-famille, la formation en emploi et d'autres aspects de la vie personnelle de même que le bilan de leur utilisation et une évaluation de la pertinence d'en ajouter. Enfin, l'action du Ministère y sera décrite pour les années 2010-2011 et 2011-2012 pour faciliter leur utilisation par le personnel, non sans oublier les besoins de l'organisation en termes de gestion.

L'objectif 4.4 porte sur l'amélioration des pratiques de reconnaissance des travailleurs, car celles-ci contribuent beaucoup au maintien d'un bon climat de travail. Les gestionnaires seront tous sensibilisés à l'importance d'intégrer ces pratiques dans leur milieu respectif pour assurer la qualité de vie au travail. Enfin, la satisfaction des travailleurs au regard des pratiques mises en place sera évaluée au cours des années 2010-2011 et 2011-2012.

La contribution du ministère du Travail à la vision et aux priorités gouvernementales

Le *Plan stratégique 2009-2012* du ministère du Travail contribue à la réalisation de plusieurs priorités gouvernementales visant à créer une économie performante qui répond aux aspirations des citoyens en matière de qualité des milieux de travail, de conciliation travail-famille et de renforcement du dynamisme concurrentiel de notre économie.

Ainsi, les évaluations et les études d'impact seront conformes aux exigences de la politique gouvernementale sur l'allégement réglementaire et administratif. Par ailleurs, au cours de l'année 2009-2010, le Ministère mettra en œuvre son plan d'action de développement durable, contribuant ainsi à la réalisation de la stratégie gouvernementale de développement durable. Enfin, les actions entreprises par le Ministère dans le domaine de la mobilité de la main-d'œuvre dans le secteur de la construction et dans celui des métiers réglementés en vertu de la *Loi sur les décrets de convention collective* dans le secteur des services de l'industrie automobile contribuent activement à la réalisation de la stratégie gouvernementale en matière de mobilité de la main-d'œuvre.

100 %

Ce document a été imprimé sur du papier contenant 100 % de fibres recyclées post-consommation ainsi que de fibres provenant de forêts gérées de façon responsable et indépendante.



Travail
Québec